50 Conceitos de Administração

1 **Activity based costing -** O método ABC (activity based costing) é uma técnica de contabilidade analítica nascida no final dos anos 80. Permite determinar quais os custos indiretos a imputar a um produto ou serviço consoante o tipo de atividade a que se referem. Os sistemas tradicionais de contabilidade analítica repartem proporcionalmente os custos indiretos segundo critérios como o número de horas de trabalho manual, o número de horas por máquina ou a área ocupada por cada centro de custo. Segundo o método ABC os critérios de repartição destes custos diferem consoante o tipo de atividade.

Bibliografia: Comptabilité Analytique et de Gestion, Anne-Marie Reiser (Eska, 1994); e Implementing Activity Based Costing, de Robin Cooper e Robert Kaplan (Harvard Business School Press, 1992).

2 **Alianças estratégicas** - São uma associação entre várias empresas que juntam recursos, competência e meios para desenvolver uma atividade específica ou criar sinergias de grupo. Para conquistar um novo mercado (geográfico ou sectorial), adquirir novas competências ou ganhar dimensão crítica, as empresas têm, em regra, três opções: a fusão ou a aquisição; a internacionalização; e a celebração de alianças estratégicas com um ou vários parceiros. As alianças tanto podem efetuar-se entre empresas que atuam em ramos de atividade diferentes como entre concorrentes. Distinguem-se das joint-ventures, em que os parceiros partilham a propriedade de uma nova empresa.

Bibliografia: Getting Partnering Right, de N. Rackham, L. Friedman e R. Ruff (McGraw-Hill, 1996);

Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances, de S. Cartwright e C. Cooper (Heinemann,1995); e Collaborating to Compete, de J. Bleek e D. Ernst (Wiley & Sons, 1993).

3 **Análise estrutural de indústrias** - Michael Porter propõe um modelo de análise de indústrias baseado na identificação de cinco forças. Eis uma breve descrição das questões a que deverá responder em cada uma delas:

- Ameaça de novas entradas - Existem barreiras à entrada de novos competidores?

- Rivalidade entre os concorrentes - Há guerras de preços, de publicidade ou de produtos?

- Existência de produtos substitutos - Há uma ameaça de substituição por produtos ou serviços que satisfaçam as mesmas necessidades?

- Poder de negociação dos clientes - Qual o seu poder para influenciar as variações de preço dos produtos ou serviços?

- Poder de negociação dos fornecedores - Qual o seu poder negocial para elevar os preços ou reduzir o nível de qualidade oferecido?

Bibliografia: Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitor, de Michael Porter (The Free Press, 1990).

4 **Análise SWOT** - Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos a SWOT Analysis estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Através desta metodologia poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa; das oportunidades e ameaças do meio envolvente; e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os factores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo.

Bibliografia: Field Guide to Strategy - A Glossary of Essencial Tools and Concepts of Today Managers, de Tim Hindle e Margaret Lawrence (Harvard Business School Press, 1994); e The Concept of Corporate Strategy, de Kenneth Andrews (Irwin,1971).

5 **Análise de valor** - É uma metodologia de gestão criada nos anos 50 pelo americano Lawrence Miles. Consiste em decompor um produto ou serviço nas suas funções principais e, em seguida, delinear as soluções organizacionais mais apropriadas para reduzir os custos de produção. Implica uma análise detalhada do valor criado pela empresa através da distribuição dos custos totais de um produto ou serviço pelas suas diferentes etapas: concepção, fabrico, venda, distribuição e serviço aos clientes. Este conceito deu origem às noções de cadeia de valor, de valor acrescentado do produto ou serviço e de shareholder value (valor para o acionista) cuja autoria pertence a Alfred Rappaport.

Bibliografia: Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, de Tom Copeland, Tim Koller e J. Murrin (John Wiley & Sons, 1995); The Search for Value, de Michael Ehrhardt (HBS Press, 1994);

Creating Shareholder Value, de Alfred Rappaport (The Free Press, 1986); e Analyse de la Valeur, de Bernard Adam (ESF, 1990).

6 **Benchmarking** - Segundo International Benchmarking Clearinghouse (IBC), o benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as das líderes mundiais, no sentido de obter informações que a possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho. Ou seja, é uma técnica de observação e adaptação das melhores práticas das melhores empresas, que, no entanto, não deve ser confundida com a espionagem industrial. A Rank Xerox é considerada a empresa pioneira na aplicação do benchmarking.

Bibliografia: The Benchmarking Implementation Guide, de James Harrington (McGraw-Hill, 1996);

Benchmarking for Best Pratices, de Christopher Bogan e Michael English (McGraw-Hill, 1994); Strategic Benchmarking, de Gregory Watson (John Wiley & Sons, 1993); Benchmarking - A Signpost to Excellence in Quality and Productivity, de Bengt Karlof e Svante Ostblom (Wiley, 1993); e The Benchmarking Book, de Michael Spendolini (Amacom, 1992).

7 **Brainstorming** - É uma técnica para reuniões de grupo que visa ajudar os participantes a vencer as suas limitações em termos de inovação e criatividade. Criada por Osborn em 1963, uma sessão de brainstorming pode durar desde alguns minutos até várias horas, consoante as pessoas e a dificuldade do tema. Em regra, as reuniões não costumam ultrapassar os 30 minutos. O brainstorming tem quatro regras de ouro: nunca critique uma sugestão; encoraje as idéias bizarras; prefira a quantidade à qualidade; e não respeite a propriedade intelectual. Além de zelar para que todos os participantes (geralmente entre 6 e 12 pessoas) cumpram as regras, o líder da sessão deve manter um ambiente relaxante e propício à geração de novas idéias.

Bibliografia: Apllied Imagination, de A. F. Osborn (Scribner's, 1963).

8 **Brand management** - O conceito de brand management (gestão de marcas) significa o desenvolvimento sistemático do valor de uma marca. Longe vão os tempos em que era apenas uma função de ligação entre o departamento de produção e as agências de publicidade. A partir dos anos 80, as empresas começaram a considerar a imagem de marca como um ativo estratégico das empresas (algumas atribuem-lhe um valor nas suas demonstrações financeiras). O objetivo da gestão de marcas é criar uma identidade largamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir. A atribuição de um nome ou uma marca a um produto designa-se branding.

Bibliografia: Brand Chartering, de Chris Macrae (Addison-Wesley, 1996); Building Brands Directly, de Stewart Pearson (Macmillan, 1996); Building Brand Identity, de Lynn Upshaw (John Wiley & Sons, 1995); Brand Power, de Paul Stobart (Macmillan, 1994); e Brand Management, de David Arnold (Pitman, 1992).

9 **Break-even** - É um modo simples e eficaz de medir a rentabilidade (ou prejuízo) de uma empresa ou de uma operação financeira. Permite igualmente fazer simulações alterando as variáveis de cálculo. O objetivo desta análise é a determinação do break-even point (ponto morto das vendas), no qual o valor das receitas da empresa

(lucro de vendas) é igual aos seus custos totais (somatório dos custos fixos e variáveis). Logo, este será o ponto de equilíbrio em que a empresa nem perde nem ganha dinheiro. Acima do break-even point a empresa terá lucros, e abaixo dele terá prejuízos. Outro conceito relevante é o da margem de contribuição (ponto em que as receitas igualam os custos variáveis).

Bibliografia: Break-even Analysis - Basic Models, Variants, Extensions, de Marcell Schweitzer, Ernst Trossmann e Gerald Lawson (John Wiley & Sons, 1992); e Principles of Corporate Finance, de Richard Brealey e Stewart Myers (McGraw-Hill, 1988).

10 **Cadeia de valor** - Designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até à fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está ligada ao seguinte. Esta é uma metodologia usada pela consultora McKinsey, sistematizada e popularizada por Michael Porter, que permite decompor as atividades (divididas em primárias e de suporte) que formam a cadeia de valor. Segundo Porter, existem dois tipos possíveis de vantagem competitiva (liderança de custos ou diferenciação) em cada etapa da cadeia de valor.

Bibliografia: Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitor, de Michael

Porter (The Free Press, 1990).

11 **Ciclo de vida do produto** - O ciclo de vida de um produto no mercado pode ser dividido em quatro fases:

- Introdução - O produto foi lançado no mercado e o crescimento das vendas é lento;

- Crescimento - Há uma explosão da procura, uma melhoria dos lucros e o produto tende a massificar-se. Chegam novos competidores;

- Maturidade - O ritmo de crescimento das vendas dá sinais de abrandamento. É uma fase em que as empresas tendem a entrar em guerras de preço e publicidade;

- Declínio - A procura entra em derrapagem, os lucros sofrem uma rápida erosão em direção ao ponto zero. Grande parte dos competidores começa a abandonar o mercado.

Bibliografia: Principles of Marketing, de Philip Kotler (Prentice-Hall, 1983); e Marketing Management, de Philip Kotler (Prentice-Hall, 1966).

12 **Core competence** - O conceito surgiu em 1990, na Harvard Business Review, em artigo intitulado "The Core Competence of the Corporation", da autoria de Gary Hamel e C. K. Prahalad. O primeiro é professor na London Business School e o segundo leciona na Universidade de Michigan. Core competence designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização. Poderá ser, por exemplo, um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica que é susceptível de oferecer um valor único para os clientes e que distingue a empresa das rivais. É o caso da competência da Sony em técnicas de miniaturização, ou da Honda na criação de motores. Para os autores, poucas companhias poderão ser líderes mundiais, em mais de cinco ou seis competências estratégicas.

Bibliografia: Competing for the Future, de Gary Hamel e C. K. Prahalad (HBS Press, 1994).

13 **Cultura organizacional** - As empresas, tal como os países, têm uma cultura única. É, por isso, crucial que as empresas divulguem de forma explícita quais são os valores que valorizam. Quando o fazem por escrito, o documento chama-se declaração de missão. Para James Collins e Jeremy Porras, autores do livro Built to Last, a razão por que algumas empresas têm sucesso a longo prazo, enquanto outras acabam por desaparecer está na cultura organizacional. Nesta era de incerteza tudo deve ser posto em causa, à excepção dos valores. Esses têm de ser imutáveis.

Bibliografia: Corporate Culture and Performance, de John Kotter e James Heskett (The Free Press, 1992); Organizational Culture and Leadership, de Edgar Schein (Jossey-Bass, 1985); The Art of Japonese Management, de Pascale e Athos (Simon & Schuster, 1981); e Management - Tasks, Responsibilities, Pratices, de Peter Drucker (Harper & Row,1973).

14 **Downsizing** - Nos anos 80, as grandes empresas cresceram de forma desordenada através da diversificação para novos negócios. Criaram estruturas gigantescas para competir numa era em que a velocidade e a flexibilidade são os dois requisitos-chave. Por isso, nos anos 90 foram forçadas a reestruturar-se, um processo designado downsizing (um termo importado da informática). Aplicado à gestão significa a redução radical do tamanho da empresa, geralmente através do delayering (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos. As empresas ganham flexibilidade e perdem burocracia e ficam mais próximas do mercado e dos clientes.

Bibliografia: Rethinking the Corporation, de Robert Tomasko (Amacom,1993); The Rightsizing Remedy, de C. F. Hendricks (Irwin, 1992); Downsizing - Reshaping the Corporation for the Future (Amacom, 1990); e Surviving Corporate Downsizing, de J. Allen (Wiley,1988).

15 **Ecogestão** - A idéia de uma empresa responsável perante o ambiente e a sociedade era apenas um sonho dos ecologistas. Hoje, os governos investem em programas de apoio, criam legislação mais eficaz e controlam a eficácia dessas medidas. Em muitos países há um sistema de atribuição do selo ecológico aos produtos amigos do ambiente. Mas a mudança decisiva teve origem na crescente preocupação ecológica dos consumidores, cujos hábitos de compra passaram a premiar as empresas e os produtos respeitadores do ambiente. Também a maioria das multinacionais está a apostar nos produtos verdes. Quem ganha somos todos nós.

Bibliografia: Ecomanagement, de Callenbach, Capra, Goldman e Marburg (Berrett-Koelher, 1993); The Ecology of Commerce, de Paul Hawken (Harper Collins, 1993); The E Factor, de Joel Makower (Times Books, 1993); e Corporate Realities and Environmental Truths, de Bennett, Freierman e George (Wiley, 1993).

16 **Ética negocial** - Podem os negócios ser éticos? Este é um dilema que tem apaixonado muitas gerações de gestores e acadêmicos. É um caso típico em que existe uma grande diferença entre a teoria (o que se deve fazer) e a prática (o que se faz na realidade). Embora a maioria das empresas se autoproclame ética e socialmente responsável, poucas têm um comportamento que o justifique. O conceito de ética negocial (business ethics) resume o conjunto de princípios e códigos de comportamento moralmente aceitáveis nos negócios. Hoje é uma disciplina que passou a ser ensinada nas melhores universidades mundiais.

Bibliografia: Can Ethics be Taught, de Thomas Piper, Mary Gentile e Sharon Parks (HBS Press, 1993); Good Intentions Aside, de Laura Nash (HBS Press, 1993); e The Power of Ethical Management, de Kenneth Blanchard (Morrow,1988).

17 **Excelência** - Nasceu em 1982 com a publicação de In Search of Excellence, de Peters e Waterman, o livro de gestão mais vendido de sempre. Para os autores, as empresas excelentes têm oito características distintivas: inclinação para a ação; proximidade do cliente; autonomia individual; apostar nas pessoas; criação de valores; manter-se no que se domina; simplicidade formal; e existência em simultâneo de rigidez e flexibilidade. Mais importante do que a seleção das empresas excelentes (a maioria deixou de o ser alguns anos depois) e dos seus oito atributos (parte deles deixaram de ser respeitados por essas mesmas empresas), a obra foi o símbolo da nova forma de encarar a gestão.

Bibliografia: In Search of Excellence, de Tom Peters e Robert Waterman (Harper & Row, 1982); e The Art of Japonese Management, de Pascale e Athos (Simon & Schuster, 1981).

18 **Empowerment** - É um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo. O meio empresarial parece começar a levar a sério esta recomendação. O caso clássico da aplicação radical do empowerment é o da empresa brasileira Semco, liderada por Roberto Semler, o autor do livro Maverick e de um polêmico artigo publicado na Harvard Business Review intitulado "Managing Without Managers".

Bibliografia: Managing Empowerment, de Davis Jenkins (Century, 1996); The Pratice of Empowerment, de Dennis Kinlaw (Gower, 1995), Maverick, de Ricardo Semler (Arrow, 1993); Zapp! The Lightning of Empowerment, de William Byhnam (Fawcett, 1992); e When Giants Learn to Dance, de Rosabeth Moss Kanter (Routledge, 1989).

19 **Equipes autogeridas** - As self management teams (equipes autogeridas) são compostas por um pequeno número de pessoas que tem a responsabilidade por um processo operacional e os seus resultados. Elas têm os meios para resolver problemas relativos à execução do trabalho e gerem a divisão e o planeamento das tarefas do grupo. Foi um conceito na moda nos anos 70, mas cujo entusiasmo decresceu na última década, visto que os resultados da aplicação nem sempre foram os desejados. Hoje tem novamente mais adeptos, devido à crescente qualificação dos recursos humanos.

Bibliografia: Competitive Advantage Through People, de Jeffrey Pfeffer (HBS Press, 1994); Inside Teams, de Richard Wellins, William Byham e George Dixon (Jossey-Bass, 1994); The Wisdom of Teams, de Jon Katzenbach e Douglas Smith (HBS Press, 1993); e Effective Leadership, de John Adair (Gower, 1983).

20 **Franquia** - Um método popular para uma empresa alargar a sua base e clientes sem necessitar de investir capital e para um candidato a empresário criar um negócio sem constituir uma empresa de raiz. Há dois parceiros envolvidos: o franqueador, que desenvolveu o negócio e lhe deu o nome; e o franquiado, que compra o direito de operar sob esse nome. Um negócio torna-se franquia quando o franqueado paga direitos de entrada e royalties (geralmente uma percentagem fixa do volume de negócios) pela utilização da marca, produto ou serviço. Em contrapartida, recebe apoio do franqueador e o direito a distribuir o produto ou serviço numa área determinada.

Bibliografia: Franchising for Free, de Dennis Foster (Wiley, 1988); Blueprint for Franchising a Business, de Steven Raab e Gregory Matusky (Wiley, 1987); e Comment Réussir en Franchise, de Max de Mendez e Jean-Paul Lehnisch (Dunod, 1989).

21 **Fidelização de clientes** - Engloba as técnicas destinadas a conservar e atrair os melhores clientes de modo a aumentar a sua fidelização à empresa. Vários estudos já demonstraram que recrutar novos clientes é três a cinco vezes mais caro do que conservar os existentes e encorajá-los a consumir mais.

Aumentar a fidelidade exige detectar as principais causas de insatisfação dos consumidores, nomeadamente as razões que os levaram a recusar um produto ou serviço ou a preferir o de um rival.

Em seguida, as empresas devem corrigir esses pontos e melhorar a qualidade oferecida aos clientes em todas as áreas. A meta final é criar uma organização totalmente orientada para o cliente (costumer-driven company).

Bibliografia: The One-to-One Future, de Don Peppers e Martha Rodgers (Piatkus, 1994); e The Customer-Driven Company, de Richard Whitely (Addison-Wesley, 1991).

22 **Globalização** - As tecnologias de informação deram origem a uma verdadeira aldeia global. Para os gestores, o termo significa a integração mundial das atividades de uma organização. É uma etapa mais avançada da internacionalização, em que os processos são organizadas à escala global, como se o mundo fosse um único país. A globalização diz respeito a todas as funções da empresa, mas muitas vezes é apenas limitada ao marketing. Nesta área, Theodore Levitt foi o primeiro guru a alertar para a homogeneidade global das preferências dos consumidores.

Bibliografia: World Class, de Rosabeth Moss Kanter (Simon & Schuster, 1995); The Evolving Global Economy, de Kenichi Ohmae (HBS Press, 1995); The Borderless World, de Kenichi Ohmae (Harper & Row, 1990); Managing Across Borders, de Christopher Bartlett e Sumantra Goshal (HBS Press, 1989)); e The Multinacional Mission, de C. K. Prahalad e Yves Doz (The Free Press, 1987).

23 **Gestão da mudança** - A idéia não é propriamente nova. O que mudou foi a própria natureza da mudança, que de incremental e passível de previsão passou a descontínua, veloz e imprevisível.

Segundo o livro Fast Forward, tema de capa desta edição, as três forças geradoras da mudança são as tecnologias, a desregulamentação e a globalização. Os gestores devem preparar-se para a mudança através da

resposta a três perguntas fundamentais: como será a organização do futuro? Qual o processo de mudança ideal? Qual o tipo de competências que é necessário?

Bibliografia: Fast Forward, de James Champy e Nithin Nohria (HBS Press, 1996); Managing in a Time of Great Change, de Peter Drucker (Heinemann, 1995); Crazy Times Calls for Crazy Organizations, Tom Peters (Alfred Knopf, 1995); Liberation Management (Alfred Knopf, 1990); e A Force for Change, de John Kotter (The Free Press, 1990).

24 **Gestão por objetivos** - Criada por Peter Drucker nos anos 50, a gestão por objetivos (management by objectives - MBO) descreve um sistema de gestão em que os trabalhadores e os gestores de topo definem em conjunto qual é o objetivo final do seu trabalho, como o realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à concretização. É uma técnica popular em todo o mundo. Há, no entanto, três críticas clássicas à sua aplicação: os gestores tendem a definir metas pouco ambiciosas ou irrealistas; os objetivos raramente resultam de um processo participativo e descentralizado; e não promove o trabalho de equipe.

Bibliografia: Management - Task, Responsabilities, Pratices, de Peter Drucker (Harper & Row, 1973); Managing for Results, de Peter Drucker (Heinemann, 1964); The Pratice of Management, de Peter Drucker (Harper & Row, 1954); e Concept of the Corporation, de Peter Drucker (John Day, 1946).

25 **Horizontal organization** - Uma organização horizontal (horizontal organization) ou achatada (flat organization) é a que minimiza o número de níveis hierárquicos de modo a estar mais perto dos clientes e em que os trabalhadores estão também mais próximos dos níveis de decisão. É um conceito que propõe acabar com a pirâmide hierárquica das organizações tradicionais. A sua vantagem principal é tornar os circuitos de decisão mais curtos, logo mais rápidos. Os empregados, sentindo-se menos vigiados, revelam maior empenhamento e criatividade. Este tipo de organização favorece a criação de estruturas matriciais, mais leves e flexíveis, em que existe uma maior descentralização das responsabilidades.

Bibliografia: Global Strategies, de Percy Barnevik e Rosabeth Moss Kanter (HBS Press, 1994).

26 **Internet e Intranet** - A Internet é uma ferramenta ao alcance dos gestores que lhes permite mudar radicalmente a forma como executam o trabalho e gerem empresas. Se a Internet já provou ser crucial para comunicar e dar acesso à informação, as intranets (redes internas) são cada vez mais populares para a difusão da informação no interior da empresa entre os seus funcionários. Outras das facilidades das intranets são a criação de grupos de discussão internos (newsgroup) que visam partilhar informação e recolher idéias ou sugestões, bem como o correio eletrônico (interno e externo), que está a assumir-se em todo o mundo como uma alternativa ao envio de mensagens por fax.

Bibliografia: Global Advantage on the Internet, de Mary Cronin (VNR, 1996); Marketing Internet, de Jill e Matthew Ellsworth (Wiley, 1995); e Being Digital, de Nicholas Negroponte (Alfred Knopf, 1995).

27 **Just-in-time** - É uma técnica de gestão e controle de mercadorias que procura minimizar o nível de estoques nos armazéns das empresas industriais. Criada em 1960 pela nipônica Toyota, foi considerada como uma das ferramentas de gestão que mais contribuíram para o milagre industrial japonês. A idéia base é bastante simples: cada etapa do ciclo de produção só deve solicitar novas encomendas à etapa anterior na medida que precisar delas. Implica igualmente uma redução do número de fornecedores. Richard Schonberger foi o primeiro autor a divulgar a metodologia just--in-time nos Estados Unidos.

Bibliografia: JIT II, de Lance Dixon e Anne Millen Porter (Purchasing Magazine, 1994); Building a Chain of Customers, de Schonberger (The Free Press, 1990); Total Quality Control, de Feigenbaum (McGraw-Hill, 1983); e Japonese Manufacturing Techniques, de Schonberger (The Free Press, 1982).

28 **Lean production** - Engloba o conjunto de técnicas desenvolvidas nos anos 70 por fabricantes japoneses, como a Toyota e a Matsushita, para reduzir os custos de produção e aumentar a competitividade. Foi popularizado através do estudo sobre a indústria automóvel do MIT, designado "The Machine that Change the World", que investigou as causas associadas à superioridade dos nipônicos nos domínios da produtividade, flexibilidade, rapidez e qualidade. O conceito de lean production é baseado em quatro princípios: trabalho de equipe;

comunicação; uso eficiente de recursos e eliminação de desperdícios; e melhoria contínua (a que os japoneses chamam kaisen).

Bibliografia: The Machine That Change the World - The Story of Lean Production, de James Womack, Daniel Jones e Daniel Ross (Harper Collins, 1990).

29 **Learning organization** - Criado por Chris Argyris, professor em Harvard, designa por learning organizations (organização em constante aprendizagem) as empresas que aprendem à medida que os seus trabalhadores vão ganhando novos conhecimentos. O conceito é baseado na idéia de Argyris, chamada double-loop learning (quando os erros são corrigidos através da alteração das normas empresariais que o causaram). Em 1990, Peter Senge, professor do MIT, popularizou o conceito através do best-seller The Fifht Discipline - The Art and Pratice of a Learning Organization.

Bibliografia: Organizational Learning II, de Chrys Argyris e Donald Schon (Addison-Wesley, 1996), The Fifth Discipline Fieldbook, de Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross e Bryan Smith (Nicholas Brealey, 1994); The Learning Organization, de Bob Garrat (Harper Collins, 1994); e The Fifht Discipline - The Art and Pratice of a Learning Organization, de Peter Senge (Century Business, 1990).

30 **Liderança** - Existem características básicas para que um indivíduo possa tornar-se um líder, tais como visão, integridade (conhecimentos, autoconfiança e maturidade) e vontade de assumir riscos. Os líderes são, em regra, pessoas muito persistentes, com grande carisma e motivadas pelo seu instinto. Segundo Warren Bennis, "um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas". Enquanto para o britânico John Adair as capacidades de liderança podem ser adquiridas através do treino, para o norte-americano John Kotter, elas são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a ser líderes.

Bibliografia: Maximum Leadership, de Philippe de Backer e Allen Sheppard (Orion, 1995), Real Change Leaders, de Jon Katzenbach (Nicholas Brealey, 1996); Reinventing Leadership, de Warren Bennis e Robert Townsend (Piatkus, 1996); On Becoming a Leader, de Warren Bennis (Hutchingson, 1989); e Leadership an Art, de Max de Pree (Doubleday, 1989).

31 **Matriz BCG** - Da autoria da consultora Boston Consulting Group é um instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas, caso das relativas ao portfólio (carteira) de negócios ou produtos. O modelo BCG é um dos pioneiros e sem dúvida o mais popular devido à sua simplicidade.

Para o aplicar será necessário construir uma matriz, cujo eixo horizontal é representado pela variável quota de mercado relativa (alta à esquerda e baixa à direita) e no eixo vertical está a taxa de crescimento do mercado (elevada em cima e reduzida em baixo). A matriz dá origem a quatro quadrantes: interrogações (question-marks); estrelas (stars); vacas leiteiras (cash-cows); e cães (dogs).

Bibliografia: The Logic of Business Strategy, de Bruce Henderson (Ballinger, 1984); e Strategic Market Planning, de Abel e Hammond (Prentice-Hall, 1979).

32 **Marketing-mix** - Representa o conjunto de variáveis controláveis pela empresa para influenciar as respostas dos consumidores. Nos anos 60, Jerome McCarthy divulgou o conceito, dividindo-o em "4 pês": produto (product), preço (price), promoção (promotion) e ponto de venda (point of sale). A variável promoção inclui publicidade, promoção de vendas, publicity (comunicação noticiosa), relações públicas, sponsoring (patrocínio), marketing direto (direct-mail e telemarketing). A variável ponto de venda requer a análise de factores como estrutura de canais de distribuição, tipo de distribuição, merchandising (ações de marketing no ponto de venda), logística de distribuição e de estoques e gestão da força de vendas.

Bibliografia: Marketing Management, de Philip Kotler (Prentice-Hall, 1971, 7.ª edição); Basic Marketing - A Managerial Approach, de Jerome McCarthy (Irwin, 1960).

33 **Motivação** - Nasceu no final dos anos 20 através das experiências do australiano Elton Mayo. O fundador da escola de relações humanas (uma filosofia oposta aos princípios científicos do trabalho de Taylor) pretendia provar que os trabalhadores não eram motivados apenas pela remuneração, mas também por outros factores como as

condições de trabalho e o apreço das chefias. Nos anos 50, dois autores deram uma contribuição decisiva para esta corrente: Abraham Maslow (pirâmide das necessidades) e Frederick Herzberg (teoria dos dois factores).

Bibliografia: Marie Parker Follet - Prophet of Management (HBS Press, 1995); Organizational Psichology, de E. Schein (Prentice-Hall, 1980); The Human Side of the Enterprise, de D. McGregor (McGraw-Hill, 1960); Motivation and Personality, de A. Maslow (Harper & Row, 1954); e The Human Problems of an Industrial Civilisation, de E. Mayo (HBS Press, 1933).

34 **Networking** - Um termo importado da informática relativo à ligação entre terminais de computador para que o acesso aos dados possa ser partilhado por diversos utilizadores. O melhor exemplo de networking à escala global é o da Internet, que permite a ligação em rede e on line (em tempo real) entre um ou vários indivíduos localizados em qualquer ponto do mundo. É uma expressão que pode igualmente designar a forma como as grandes companhias de serviços (auditoras, consultoras, agências de publicidade, ou firmas de advogados) se podem internacionalizar sem recorrer à abertura de novas delegações regionais.

Bibliografia: The Road Ahead, de Bill Gates (Penguin, 1995); The Age of Paradox, de Charles Handy (Hutchisom, 1993); Networks and Organizations, de Nitin Nohria e Robert Eccles (HBS Press, 1993); e Telecommuting, de Joel Kugelmass (The Free Press, 1995).

35 **Outplacement** - Os grupos empresariais têm passado por reestruturações associadas a despedimentos maciços. Neste contexto há um novo negócio a florescer, o outplacement. É uma técnica de gestão de recursos humanos que visa apoiar os trabalhadores dispensados rumo à sua reinserção profissional. As consultoras em outplacement fornecem aconselhamento financeiro e formação em recrutamento e seleção. Há quem prefira criar centros de outplacement internos, que prestam auxílio aos trabalhadores dispensados e aos que são recolocados em novas funções.

Bibliografia: The Frontiers of Excellence, de Robert Waterman (Nicholas Brealey, 1994); The International Relocation, de Coyle e Shortland (Heinemann, 1992); The Middle Management Challenge, de Frohmann e Leonard (McGraw-Hill, 1993); Winning Carreer Moves, de Geraldine Henze (Irwin, 1992); e The Outplacement Solution, de Wolfer e Wong (Wiley, 1988).

36 **Outsourcing** - Trata-se de contratar uma entidade exterior à empresa para executar serviços não estratégicos (que não produzem valor acrescentado para os clientes), em vez de os produzir internamente. A grande vantagem reside na redução de custos que tal opção implica. Talvez ainda seja mais importante o fato de o outsourcing libertar mais tempo os executivos para se dedicarem mais às core competence (competências estratégicas) da empresa. O conceito nasceu na área das tecnologias de informação. Tem maior potencial de aplicação em indústrias dinâmicas, em que as pressões para cortes nos custos são mais intensas, nomeadamente nos grupos empresariais que pretendem seguir uma estratégia de integração vertical das suas atividades.

Bibliografia: Information Systems Outsourcing, de Mary Lacity e Rudy Hirschheim (Wiley, 1995).

37 **Princípios de humor e bom senso** - Eis três desses princípios: n Análise de Pareto - Criada no século xix pelo economista italiano Alfredo Pareto, defende que cerca de 80% dos lucros de uma empresa são derivados de 20% dos seus produtos; n A lei de Parkinson - Foi o primeiro livro humorístico sobre gestão. Eis duas das suas leis: "O trabalho expande-se na exata medida do tempo disponível para ser feito"; "Quanto menor o interesse do assunto, maior é a discussão"; n Princípio de Peter - Defende que qualquer trabalhador acabará por ser promovido até ao limite máximo do seu nível de incompetência. Foi criado em 1969 por Laurence J. Peter.

Bibliografia: Parkinson's Law or the Pursuit of Progress, de Northcote Parkinson (Penguin, 1957); e The Complete Murphy's Law, de Arthur Block (Price Sloan, 1977).

38 **Pensamento estratégico** - As décadas de 70 e 80 foram a época áurea o planeamento estratégico. Na prática, a maioria desses planos acabou por fracassar. Henry Mintzberg diagnosticou os motivos. Segundo o canadiano, o excesso de análise cria uma espécie de paralisia. Por outro lado, considera que não se deve separar o planeamento da ação. Enquanto planear é um exercício analítico, a estratégia baseia-se na criatividade, intuição e

capacidade de síntese. Para designar esta última atitude propõe, em alternativa, o termo "pensamento estratégico".

Bibliografia: The Strategy Process, de Henry Mintzberg, James Brian Quinn e Sumantra Goshal (Prentice-Hall, 1995); Strategy, de Cynthia Montgomery e Michael Porter (HBS Press, 1991); The Mind of the Strategist, de Kenichi Ohmae (McGraw-Hill, 1992); The Rise and Fall of Strategic Planning, de Henry Mintzberg (The Free Press, 1994); e Mintzberg on Management, de Henry Mintzberg (The Free Press, 1989).

39 **Pensamento lateral** - Criado por Edward de Bono, o conceito de pensamento lateral consiste na geração de novas idéias e no abandono das obsoletas. Aplicado às empresas é uma técnica para aumentar a criatividade e um recurso estratégico da organização. Na sua opinião é necessário estimular o cérebro através da atitude de quebrar os princípios estabelecidos e passar a encarar a realidade de um modo diferente. De Bono distingue o pensamento lateral (descontínuo e destinado à geração de idéias) do vertical (contínuo e orientado para as desenvolver). Enquanto o pensamento lateral dá idéias, o vertical desenvolve-as.

Bibliografia: Teach Yourself to Think, de Edward de Bono (Viking, 1995); NLP At Work, de Sue Knight (Nicholas Brealey, 1995); I Am Right, You Are Wrong, de Edward de Bono (Viking, 1990); Lateral Thinking for Management, de Edward de Bono (McGraw-Hill, 1971), e The Use of Late-ral Thinking, de Edward de Bono (McGraw-Hill, 1967).

40 **Planeamento por cenários** - A velocidade da mudança obriga os gestores a encarar uma dura realidade: é cada vez mais difícil (senão impossível) prever as ocorrências no meio envolvente a longo prazo. Peter Schwartz popularizou a técnica que permite resolver o problema: o planeamento por cenários. Através dela a Shell foi a única empresa do setor preparada para a crise do petróleo de 1973. Os cenários não são previsões. Construídos a partir da geração de hipóteses alternativas sobre o futuro, permitem às empresas estar preparadas para a ocorrência de cada uma dessas hipóteses e exercitam os gestores a refletir sobre as estratégias de longo prazo.

Bibliografia: The Art of the Long View, de Peter Schwartz (Doubleday, 1991).

41 **Project management** - A gestão de projetos (project management) é baseada na formação de equipes temporárias e pluridisciplinares. Trata-se de um grupo de trabalho constituído por empregados provenientes de diferentes setores da empresa que tem um projeto a desenvolver e que é validado pela direcção-geral. Os membros devem ter especializações e competências diversas. A equipe deve ser colocada sob a responsabilidade de um chefe de projeto que depende diretamente da direcção-geral. Os membros são desligados, total ou parcialmente, mas apenas de uma forma temporária, do seu serviço de origem.

Bibliografia: Project Management Demystified, de Geoff Reiss (E&FN Spon, 1996); Project Management, de Dennis Lock (Gower, 1996); Project Management and Project Network Techniques, de Keith Lockyer e James Gordon (Pitmann, 1995); e Successful Project Managers, de Milton Rosenau (VNR,1991).

42 **Qualidade total** - Segundo o European Foundation for Quality Management (EFQM) os esforços para a qualidade total (TQM - Total Quality Management) são caracterizados pelos seguintes factores: excelência nos processos; cultura de melhoria contínua; criação de um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores; envolvimento de todos os trabalhadores; e clara orientação para o mercado.

Os melhores exemplos da aplicação da gestão da qualidade total são as empresas japonesas, que ironicamente foram ensinadas nos anos 40 e 50 pelos mestres americanos Deming e Juran.

Bibliografia: Quality is Still Free, de Philip Crosby (McGraw-Hill, 1996); Managerial Breakthrough, de Juran (McGraw-Hill, 1995); Quality is Free, de Philip Crosby (McGraw-Hill, 1979); Out of the Crisis, de Edwards Deming (Cambridge University Press, 1986); Juran on Planning for Quality, de Juran (The Free Press, 1988); e Total Quality Control, de Feigenbaum (McGraw-Hill, 1983).

43 **Reengenharia** - Michael Hammer, ex-professor do MIT, é considerado o pai desta teoria inovadora e radical. Referiu-se pela primeira vez ao tema no artigo publicado em 1990 pela Harvard Business Review. Mas a consagração só chegaria três anos depois com o livro Reengineering the Corporation, escrito em parceria com

James Champy. Para os autores, a reengenharia significa um redesenho radical dos processos de negócio com o objetivo de obter melhorias drásticas em três áreas: nos custos; nos serviços; e no tempo.

Bibliografia: The Reengineering Revolution, de Michael Hammer (Harper Collins,1995); Reengineering Management, de James Champy (Harper Collins, 1995); The Reengineering Handbook, de Raymond Manganelli e Mark Klein (Amacom, 1994); Reengineering the Corporation, de Hammer e Champy (Harper Collins, 1993); e Process Inovation, de Thomas Davenport (Harvard Business School Press, 1992).

44 **Risk management** - Ou gestão do risco, significa fazer a análise, controle e seguro ideal dos riscos de uma empresa. Visa antecipar, analisar e valorizar os riscos de funcionamento da empresa de modo a minimizá-los. Implica otimizar a relação qualidade/custo dos diferentes seguros da companhia. O método inclui todos os tipos de riscos clássicos (caso da segurança de pessoas e bens) e também alguns cuja freqüência ou amplitude cresceu nos últimos anos, tais como riscos de cópias, os ligados ao meio ambiente ou as despesas médicas dos empregados).

Bibliografia: The Complete Guide to Business Risk Management, de Kit Sadgrove (Gower, 1995); Finantial Innovation and Risk Sharing, de Franklin Allen e Douglas Gale (MIT Press, 1994); Des Primes d'Assurance au Financement des Risques, Ives Maquet (Bruylant, 1991); e Risk Managment and Insurance, de C. Williams e R. Heins (McGraw-Hill, 1985).

45 **Sinergia** - Refere-se à convicção de que dois mais dois podem ser cinco. Esta é uma não evidência que serviu para justificar as injustificáveis operações de fusão e aquisição que caracterizaram o mundo dos negócios nos anos 80. O conceito de sinergia, introduzido por Igor Ansoff no livro Corporate Startegy, procura provar que duas empresas juntas valem mais do que a soma das duas separadas. Se não existir sinergia (ou se for negativa) não valerá a pena concretizar-se uma fusão ou aquisição. O conceito pode ser aplicado em outras áreas, como alianças estratégicas, joint-ventures, acordos de cooperação, relações das empresas com fornecedores ou clientes e equipes de trabalho pluridisciplinares.

Bibliografia: Implementing Strategic Management, de Igor Ansoff (Pentice-Hall, 1984); e Corporate Strategy, de Igor Ansoff (MCGraw-Hill, 1965).

46 **Trade marketing** - Significa a otimização da relação entre o produtor e o distribuidor. O conceito surgiu no início dos anos 90 devido à importância crescente dos intermediários (grossistas e retalhistas) na distribuição. A relação entre produtores e distribuidores é, em regra, conflituosa. O objetivo do trade marketing é encontrar formas para que ambos tirem o máximo partido de um acordo de colaboração. Propõe a criação de uma parceria de longo prazo entre produtores e distribuidores em áreas como trocas de informação, oferta do produto com a marca do distribuidor e publicidade ou promoções conjuntas.

Bibliografia: Concurrent Marketing, de Frank Cespedes (HBS Press, 1996); Le Trade Marketing Mix, de Bruno Chevot e Emmanuel Pouet (Presses du Management, 1995); e Le Trade Marketing, de Claude Chinardet (Éditions d´Organizations, 1994).

47 **Time based competition** - Consiste na redução do tempo de resposta às evoluções do mercado.

Hoje as empresas devem fornecer ao cliente o que ele quer, no momento em que o deseja e não mais tarde, senão será a concorrência a fazê-lo. Segundo os autores do conceito, os norte-americanos George Stalk e Thomas Hout, do Boston Consulting Group, o controle do tempo é a chave para um bom desempenho da empresa. Na atual conjuntura de mudança só as empresas capazes de adaptar-se rapidamente podem conquistar quotas de mercado. O poder de reação da companhia deve ser estimulado em todos os campos: produtos; produção; distribuição; e serviço.

Bibliografia: Competing Against Time, de George Stalk e Thomas Hout (The Free Press, 1990); The Product Development Challenge, de Kim Clark e Steven Wheelwright (HBS Press,1995); e Producy Juggernauts, de Jean-Philippe Deschamps (HBS Press, 1995).

48 **Urgente versus importante -** Existe um fosso entre as atividades que nos consomem tempo e aquelas que são realmente importantes. Os métodos de gestão do tempo tradicionais ensinam a fazer mais coisas em menos tempo, ou seja, a ser mais eficiente em áreas como os compromissos, reuniões, horários, objetivos e atividades. Os nossos maiores desafios não são, no entanto, resolvidos com a velocidade ou a quantidade de tarefas preenchidas. São problemas de eficácia (satisfação dos nossas metas prioritárias) e de ordem qualitativa. Enquanto os primeiros dizem respeito ao modo como gerimos o tempo, os segundos referem-se à gestão das nossas vidas.

Bibliografia: First Thing First, de Steven Covey (Simon & Schuster, 1994); Seven Habits of Highly Effective People, de S. Covey (Simon & Schuster, 1992); Time Trap, de Alec Mackenzie (Amacom,1990); e Principle-Centered Leadership, S.Covey (Simon & Schuster, 1990).

49 **Vantagem competitiva** - Michael Porter demonstrou que as empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidas em três estratégias genéricas (as fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes):

- Liderança baseada no fator custo - Possuir custos mais baixos do que os rivais;

- Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único;

- Focalização - Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico.

Bibliografia: Strategy - Seeking and Securing Competitive Advantage, de Michael Porter (HBS Press,1991); Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, de Michael Porter (The Free Press, 1985); e Competitive Strategy - Tecniques for Analyzing Industries and Competitors, de Michael Porter (The Free Press, 1980).

50 **X, Y, Z -** Nascidas no final dos anos 50, as teorias X e Y são duas visões opostas sobre a natureza humana e a forma de gerir a força de trabalho. Foram criadas pelo psicólogo Douglas McGregor, do MIT. A teoria X assume que os indivíduos não gostam de trabalhar, a menos que sejam obrigados coercivamente a fazê-lo. A teoria Y defende que as pessoas têm auto-realização no trabalho e que cumprem melhor as suas tarefas se não forem vigiadas por terceiros. A teoria Z, de William Ouchi, é uma variante da teoria Y. Defende que os trabalhadores têm um grau de envolvimento similar ao dos gestores quando existe um sistema de recompensas e incentivos eficaz.

Bibliografia: Theory Z, de William Ouchi (Addison-Wesley,1981); The Professional Manager, de D. McGregor (McGraw-Hill, 1967); e The Human Side of the Enterprise, de Douglas McGregor (McGraw-Hill, 1960).

Fonte: Executive Digest (Portugal)